

Анатолій ЛУЦИК

КОНЦЕПЦІЯ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто основні напрямки роботи держави щодо вдосконалення норм поведінки податкових інспекторів, охарактеризовано основні принципи їх роботи та досліджено ефект розвитку зв'язків у колективі. Доведено потенційну можливість підвищення ефективності роботи державних органів за рахунок кадрового потенціалу.

У сучасних умовах розвитку демократії важливе значення займає норма поведінки працівників органів державної влади, досягнення відповідності їх діяльності потребам суспільства. Не залишається осторонь і Державна податкова служба (ДПС) України. Діяльність Державної податкової адміністрації України (ДПАУ) проявляється у взаємовідносинах із громадянами. Важливим завданнями є досягнення взаєморозуміння, мінімізація конфліктів, адже ефективність роботи податкових органів у будь-якій країні, безумовно, впливає на економічну кон'юнктуру, соціальний клімат, політичну активність тощо. Саме від ефективності діяльності цієї служби залежать обсяги фінансових ресурсів країни, тому завжди постає питання ефективності діяльності підрозділів податкової служби, важливим фактором успішності діяльності якої в першу чергу є людський чинник.

З метою поліпшення соціально-економічного стану України здійснюється низка заходів щодо реформування інституцій державної влади. Не є винятком і податкова служба. За ініціативою ДПАУ, для забезпечення відповідності діяльності податкової служби реаліям становлення ринкової економіки, налагодження на засадах прозорості зв'язків між податковою службою та громадськістю започатковано Програму модернізації. З цією метою розроблено та оприлюднено наказ ДПАУ "Стратегічний план розвитку Державної податкової служби України на період до 2013 року". Іншим наказом ДПАУ затверджено Концепцію управління персоналом Державної податкової служби України на 2002–2010 рр.

Успішність виконання Програми модернізації забезпечуватиметься передусім високо-організованим управлінням, яке включає такі моменти: стратегічне й поточне планування; загальна координація і моніторинг виконання плану дій; інтеграція операційних та управлінських процесів діяльності податкової служби; управління ризиками в процесі розроблення та виконання програми; забезпечення контролю якості в процесі розроблення та виконання програми.

Великий обсяг роботи в цьому напрямку здійснює Департамент розвитку та модернізації ДПС, який відповідає за проведення спеціальних економічних досліджень впровадження моніторингу та оцінку Програми модернізації. Інформація з цього питання має бути доступною незалежним наглядовим і дорадчим органам, створеним для сприяння виконанню Програми модернізації. Результатом її виконання повинна стати трансформація моделі нинішньої податкової служби у податкову службу нового зразка, яка забезпечить віру громадськості у надійність, дієвість і добросовісність ДПС. Це сприятиме прискоренню інтеграції України у світове співтовариство.

Основоположні принципи, якими повинні керуватися працівники податкових органів, зображено на рис. 1.

Принцип правоможності у діяльності податкової служби означає: правильне застосування законів; гарантію бездоганності адміністративних процедур та добросовісності працівників; чітке обґрунтування рішень за скаргами та апеляціями платників податків.

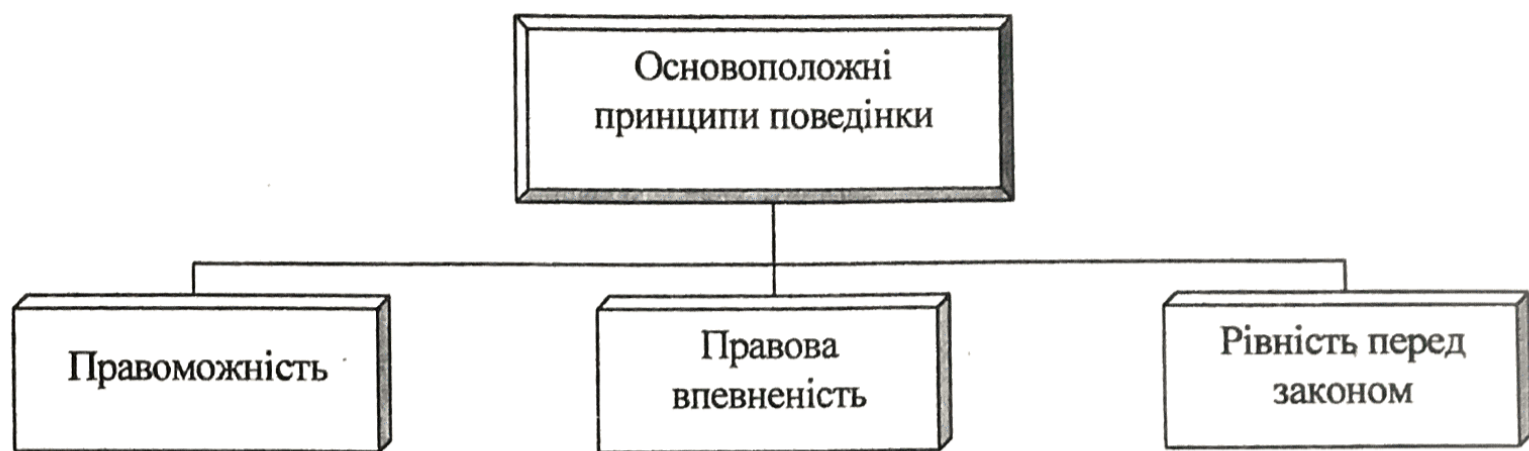


Рис. 1. Принципи поведінки працівників податкових органів.

Принцип правової впевненості означає: визначеність прав та обов'язків податкової служби; надання платникам податків достовірної та повної інформації, передбаченої правовими актами; чіткість розподілу обов'язків і персональної відповідальності серед працівників податкової служби; належну оперативність розгляду справ (своєчасну підготовку та видачу платникам податків передбачених законодавством довідок, посвідчень, інших документів); усвідомлене ставлення до своїх повноважень у відносинах із платниками податків.

Принцип рівності перед законом означає: зрозумілість і визначеність у проведенні податкової політики; гарантії єдиного підходу до виконання функціональних обов'язків.

При виконанні службових обов'язків податківець повинен завжди з повагою ставитися до платників податків, адже усі вони – громадяни та підприємства – очікують від податкової служби шанобливого ставлення і надання якісних послуг. Іншими словами, працівники податкової служби мають з належною повагою ставитися до прав, обов'язків і законних інтересів громадян, не допускати свавілля, байдужості, проявів бюрократизму, нестриманості у висловлюваннях стосовно їх правомірних дій та вимог.

Стратегічні цілі діяльності ДПС України (згідно з вищезгаданим планом розвитку) такі:

- створення умов для партнерських взаємовідносин податкової служби з платниками податків;
- впровадження стандартизованих і прозорих форм і методів обслуговування платників податків;
- трансформація моделі нинішньої ДПС України на провідний, підзвітний суспільству, високоефективний державний орган виконавчої влади.

Якщо розглядати зазначені цілі, то кожна так чи інакше торкається концепції поведінки при функціонуванні згаданої служби. При досягненні партнерських взаємовідносин слід "не копіювати" світові досягнення десятирічної (часом і більше) давнини, а керуватися власними розробками з урахуванням менталітету українських громадян. Адже мислення українських підприємців, котрі є платниками податків, відрізняється від закордонних. Ефективність системи управління персоналом тим вища, чим більше враховуються при її створенні національні особливості. Апелюючи до зарубіжного досвіду, необхідно брати до уваги лише найновіші праці дослідників проблеми етики стосунків податкових органів і громадян.

Людський чинник відіграє важливу роль у впровадженні стандартизованих і прозорих форм і методів обслуговування платників податків. Якість кадрового потенціалу податкових органів здатна активізувати досягнення цієї цілі.

Світове суспільство також визнає, що нині найціннішим ресурсом виробництва є людський чинник. Перший заступник начальника Департаменту розвитку та модернізації ДПС України А. Фурман зазначив: "Успішне функціонування будь-якої організації залежить насамперед від розвитку та ефективного використання людських ресурсів як основного ресурсу, необхідного для досягнення стратегічних цілей" [1]. Реформування нинішньої ДПС України у провідний, підзвітний суспільству та високоефективний державний орган виконавчої влади, безперечно, вимагає також оновлення технічної і матеріальної бази. Однак це набагато простіше завдання, ніж забезпечення кваліфікованими кадрами. Крім цього, матеріально-технічна база податкових органів розвивалась і донині, тому в контексті цінності ресурсів основну увагу необхідно приділяти розвитку кадрового потенціалу в органах податкової служби та в органах державної влади загалом.

Подальший розвиток ДПС України потребує її реформування на науковій основі. Насамперед наукова підтримка необхідна при конструюванні оптимальної поведінки працівників податкових органів.

Для підвищення ефективності роботи важливу роль слід відводити якості управління. Структурні підрозділи ДПАУ відрізняються за своєю чисельністю, напрямками роботи й іншими факторами. Саме через чисельність досить часто виникає потреба у делегуванні повноважень. Це явище є позитивним, адже звільняє членів колективу від постійної надмірної опіки, ефективно стимулює ініціативу, повніше розкриває потенційні можливості особистості. Проте, надаючи своїм підлеглим право на виконання роботи, керівник повинен бути впевнений у її якісному виконанні, високому рівні професійної компетентності та обізнаності всіх працівників підрозділу. Інакше це може призвести до перевантаження керівника при розв'язанні рутинних завдань, і як наслідок – до втрати контролю над підлеглими.

Дослідження у цьому напрямку проводив французький науковець В. Грейкунас. Він встановив оптимальну норму керованості на основі залежності між кількістю підлеглих і кількістю їх щоденних звернень до керівника. За цією нормою визначено, що керівник може ефективно керувати роботою не більш ніж 12 безпосередніх підлеглих. Дійсно, у підрозділах з 12 і більше працівників частіше виникають суперечності та розходження в думках, що призводить до негативного факту – утворення конфліктуючих підгруп. За дослідженням В. Грейкунаса визначено також, що, коли керівнику безпосередньо підпорядковано 4 виконавці, то кількість спірних питань, розбіжностей, а отже і звернень щодо їх вирішення до начальника може сягати приблизно 44 рази протягом одного робочого дня, а залежність між збільшенням кількості підлеглих і можливими зверненнями до керівника набуває таких значень (табл. 1):

Таблиця 1

Розгляд звернень керівником за кількістю підлеглих [2]

Кількість підлеглих	Кількість звернень
4	44
5	100
6	222
8	1080
15	245970

Отже, якщо кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то кількість потенційно можливих міжособистісних відносин між керівником і підлеглими зростає у геометричній прогресії. Це пояснюється тим, що керівник має справу з трьома типами міжособистісних контактів: прямі двосторонні (контакти між керівником і конкретним підлеглим), прямі множинні (контакти керівника з двома або більше підлеглими) та їх комбінація (контакти між підлеглими). Актуальним тут є питання розробки посадових інструкцій і вимог до персоналу щодо структури та функцій на всіх рівнях. Посадові інструкції закладають фундамент майбутньої системи людських ресурсів.

Таким чином, при формуванні майбутньої діяльності податкових органів повинні зберігатись і враховуватись такі ознаки: відкритість, довіра, об'єктивність і правова впевненість, а також доступність, оперативність та прозорість; виявлення поваги до думки й діяльності інших працівників і, за необхідності, їх урахування; вміння визнавати свої помилки та відповідно виправляти їх, приймати й оприлюднювати чіткі та обґрунтовані рішення; готовність взяти на себе професійну відповідальність і надавати звіт керівництву та колегам. Багато чого з вищеназваного органи ДПС України досягли вже сьогодні, але це обов'язково потрібно не тільки зберегти, а й примножити.

Література

1. Фурман А. Від управління кадрами – до управління людськими ресурсами // Вісник податкової служби України. – 2003. – № 1.
2. Мазурчук Г. Оптимізація як основоположний принцип управління. Норма керованості // Вісник Податкової служби України. – 2003. – № 38.
3. www.sta.gov.ua.